

グループ別報酬の有効性の再検討

武 脇 誠

1. はじめに

近年、多数の注目を集めたいわゆる“成果主義”は、現在、以前ほどの関心を持たれていない。しかしその名称はともかくとして、成果に基づく報酬を重視する傾向は多数の企業で進んでおり、その関心は、どのような基準で業績を報酬に反映させるかという問題に集まっている。その重要な一つであるグループ別報酬の有効性について、以前にさまざまな観点から検討を行った（武脇，2000，2003，2009，2011）。しかしこの問題に関しては、多数の研究が実施されているものの、いまだ有効な結論は得られていない。そこで最近の動向を交えて、グループ別報酬に関するこれまでの研究成果を振り返ることにより、現在におけるこの有効性を再検討することが本論文の目的である。この問題に関しては、アメリカを中心にかなりの実証研究が重ねられており、それによりメタ分析もいくつか実施されている。そこで、まずこれを検討してみよう。なお、本論文では“グループ別報酬”という用語を、他の報酬決定単位である、全社レベル、個人レベルに対するものとして使用しているが、同様な意味で“チーム別報酬”という用語を使用する研究者も多い。そのため本論文でも同じ意味を表すものとして、両者を区別せずに使用する。

2. メタ分析

Condry et al. (2003) は、インセンティブの業績に与える効果について多様な観点からメタ分析を実施した。すなわち、それまで行われたフィールド研究及び実験を含む約 600 の研究のうち、適切な 45 の研究を①研究対象（公的機関，大学），②インセンティブの種類（金銭，非金銭），③インセンティブ基準（予算レベル超過者全員に支給，最高業績者にのみ支給），④対象期間（長期…6 か月以上，中期…1～6 か月，短期…1 か月未満），⑤報酬決定単位（個人別報酬，チーム別報酬），⑥タスク内容（認知タスク，手作業），⑦研究タイプ（実験，フィールド研究），⑧タスク目標（定量的，定性的），⑨モチベーション内容（継続的，メンタル努力）に基づいて分類することにより、そのそれぞれについていずれのインセンティブが有効かを検討した。

このうち、本論文の焦点である個人別報酬とチーム別報酬の有効性について見ると、

グループ別報酬の有効性の再検討

Condry et al. (2003) は当初、個人別報酬の場合の方が、業績結果に対する影響力が大きいので、チーム別報酬よりも有効であると予想した。しかしメタ分析の結果、チーム別報酬は業績を 48% 増加させる効果があるのに対して、個人別報酬では 19% の増加であり、チーム別報酬が顕著に優れたものであること、およびこのチーム別報酬の優位性は、研究対象、インセンティブ基準、研究タイプ、タスク目標に関わりなく表れることを示した。

その後 Garbers & Konradt (2014) は、「個人インセンティブと業績との関係を対象としたメタ分析では、業績との間に正の関係があることが示されてきたが、目標やグループプロセスの違いにより、これをそのままチームベースに適用するのは困難である」として、チームベースと個人ベースにおけるインセンティブの業績に与える効果の違いに注目して研究を行った。この研究は前記 Condry et al. (2003) 研究に、それ以後の研究を加えて 146 の研究を基に、タスク複雑性、業績指標、チームサイズ、チーム構成、および研究方法の違いの業績に及ぼす効果の差について総合的に検討されている。その結果、チーム別報酬の業績に対する効果は、報酬をメンバーに等配分するよりも公平配分（ここで“公平”とは個人の貢献度に応じた配分を意味する）する方が高いこと、及びチームサイズが小さく、チーム構成が異質であるほど高いことが示された。そして、個人別報酬とチーム別報酬はともに業績に対して一貫して正の関係があること、およびチーム別報酬の方が個人別報酬よりも業績に対して有意に高い影響を及ぼすことが示された。この結果について、Garbers & Konradt (2014) は目標設定理論から、チーム別報酬は協力を促す働きがあることに加えて、個人業績を動機づけ、強化するからであると解説する。

このように複数のメタ分析の結果から、個人別報酬よりもグループ別報酬が有効であることが明確に示されていた。それゆえに、グループ別報酬を採用することの適切性は明らかであろう。ただし、他の経営手法と同様にあらゆる場合にこれが妥当するわけではない。グループ別報酬の有効性が変化する要因がいくつか存在するからであるⁱ⁾。このうちタスク相互依存性の影響は特に重要であり、多数により論じられている。そこで、本論文ではタスク相互依存性と報酬の適合性に焦点をあてて検討する。

3. グループ別報酬とタスク相互依存性

タスク相互依存性とは、「個人のタスク業績が、他者の努力や技術に依存する程度」(Wageman & Baker, 1997)、あるいは「メンバーがタスク完成のために情報や手段を交換せねばならない程度」(Vijfeijken et al., 2002) を意味し、これが低い個人タスクの例として、販売員がある地域のすべての販売責任を付与された場合が、そしてこれが高い例として、複

数の専門家からなる新製品開発チームがあげられている。ただし多数のタスクはこの2者の中間に位置するものであるとされる。そして、これに適する報酬の関連性についての実証研究がいくつか実施されている。これらは、製造業務を対象としたものと、非製造業務を対象としたものに区別することができる。そこでまず、製造業務を対象とした代表的な研究を見てみよう。

Young et al. (1993) は 69 人の大学生を被験者に、グループ内の協力と業績の関係に関する実験をした。それは、グループ別報酬の下でブロックの組立て作業を課したもので、グループメンバー間の協力の有無、およびフィードバックの内容ⁱⁱ⁾により6つのグループに分類し、それぞれの生産量を測定したものである。その結果、予想に反して、協力が許されなかったグループの方が、それが可能であったグループよりも高い生産量が示されていた。それゆえに、メンバー間の協力を促すグループ別報酬が有効でないことが証明される結果となっていた。この理由について Young et al. (1993) は、協力が可能なメンバーは相互に移動したり、ときには相談のため生産を止めたりすることにより生産スピードが減速するのに対して、協力の許されないメンバーは生産に専心せざるをえなかったためではないかと推測する。それゆえに協力が有効となるのは、メンバー間にアンバランス、すなわち能力や生産環境の差が存在し、相互補助が有効な場合のみであり、あらゆる場合に当てはまるわけではないと述べる。Young et al. (1993) の実験は、ブロック組立てという単純で相互依存性の低いタスクを対象として実施されたものである。それゆえにこの実験から、直接的に相互依存性の高低とグループ別報酬の有効性に関する有効な結論は得られない。しかし、タスク相互依存性が低く協力を必要としない業務においては、グループ別報酬が必ずしも有効ではないとの示唆が得られた実験と位置づけることができる。

それに対して Libby & Thorne (2009) は、Young et al. (1993) のタスク内容を相互依存性の高いものに変更するとともに、グループ別報酬の有効性を具体的な生産形態、すなわち伝統的な組立て生産とチーム生産を想定して検討した。ここで伝統的な組立て生産とは、長い生産ラインで標準化された製品を作る作業で、分業により生産性の最大化を意図したものである。そのため、メンバー間の協力は不能率の原因として奨励されない。それに対してチーム生産は、生産量や生産内容の柔軟性、作業者の自由裁量が可能となる生産形態であり、メンバー間の相互協力や情報交換が重要視される。次に、報酬を個人別報酬、グループ別報酬、および両者を取り入れた混合報酬の3タイプに分け、各生産形態と組み合わせることにより、それぞれの条件における業績を測定する。具体的には、3人ずつのグループに分けた198人の大学生を、それぞれの条件下のグループに配属し、Young et al. (1993) と類似した実験を行うことにより、生産量の違いを測定した。ただし、チーム生産での生産内容を相互依存

グループ別報酬の有効性の再検討

性が高いタスク、すなわちメンバー間の協力が有効となるように一部変更した。それは、生産工程におけるボトルネックをメンバー間の協議により改善し、生産量増加を可能とするような変更である。

その結果、チーム生産においてグループ別報酬による場合に、個人別報酬よりも有意に高い生産量が達成された。これにより相互依存性が高いタスクにおいては、グループ別報酬が適するとの仮説が立証されたことになる。

ただしこの実験により、組立て生産においてはグループ別報酬よりも個人別報酬が適するとの仮説も検証された。しかし個人別報酬の場合の方が生産量は高かったものの、グループ別報酬との間に有意な差は示されなかった。この理由については今後の検討が必要であろう。

さらに、近年多数の企業で実施されている TQM（総合的品質管理）や JIT（ジャスト・イン・タイム）等と報酬の関係に関して実施された調査がある。

TQM では、品質管理をはじめとしたすべての経営改善活動が、特定部門に限定されることなく、全社的に継続的に実施されることにより、職能や部門の区別が一部取り除かれる。また JIT でも製品品質の製造時点での管理やリードタイム減少のために、製造工程の再構築が必要となり、従来の職能や部門の区別が曖昧となる。これにより部門間の相互依存性が高まるため「作業員のチームが生産性と品質に責任を負うことが適切となり、個人に代わってチームが基本的作業単位として位置づけられる」（Manufacturing Studies Board, 1986）こととなる。それに応じて報酬に関しても、個人ベースの報酬に代わりチームを基準とした報酬システムが適切となることが予想される。それゆえに個人主義の強いアメリカにおいても、これらの新しい生産形態が導入されたことにより、個人別報酬が廃止された事例が多数報告されている（Brown, 1990）。

これに関して Snell & Dean, JR. (1994) は次のような仮説をたてた。

仮説 1 統合生産技法ⁱⁱⁱ⁾と知識労働^{iv)}のタスク特性（不確実性、相互依存性）の相互作用により、個人別インセンティブの採用が減少する。

仮説 2 統合生産技法と知識労働のタスク特性（不確実性、相互依存性）の相互作用により、グループ別インセンティブの採用が増加する。

そして、統合生産技法を実施しているアメリカの 160 人の工場長を対象に調査を実施した。その結果、TQM, JIT のいずれも報酬と直接的な関連性はなかった。しかし、タスクの不確実性が高いときに JIT が採用されると、またタスク相互依存性が高いときに TQM や JIT が採用されると、いずれもグループ別報酬が有意に多く採用されることが示されており、仮説 2 が立証される結果となっていた。

しかし、これらの統合生産技法と個人別報酬の減少の間には、直接的にも間接的にも関連性が見られず、仮説 1 は立証されなかった。この理由として Snell & Dean, JR. (1994) は

「TQM における継続的改善や顧客貢献には、他者とのより多くの調整と同時に、意思決定や問題解決のための従業員個人の自由裁量も必要となるので、個人とグループ努力が同時に求められる」ために「グループ別報酬は個人別報酬に代替するのではなく、補完する関係にある」からであろうと述べている。

このように Snell & Dean, JR. (1994) の調査により、JIT あるいは TQM 実施とグループ別報酬の関係は直接的な関連性ではなく、タスク相互依存性を介して、これが高いとき両者に一部相関関係があることが示された。

次に、製造業務以外を対象とした研究を検討してみよう。

Pizzini (2010) は、医療業務を対象に調査を実施した。これは法律、会計、コンサルティング等と同様に労働集約的で専門性の高い業種として位置づけることが可能であり、各メンバーの独立性が高いため、個人業績基準やチーム業績基準に基づく多様な報酬形態が存在する業種という点で特徴がある。

この業務において、グループ別報酬は次の状況下で多く採用されるものと仮定される。①タスクの相互依存性が高い、②金銭的リスクが高い、③メンバー間での相互監視が容易、④企業サイズが比較的小さい。その理由は、①タスク相互依存性が高いとメンバー間の協力の重要性が増すこと、およびメンバー個々の努力と業績の直接的関連性が薄くなる点が挙げられている。そして②については医療事故による訴訟リスクの分散が、③および④については、グループ別報酬の欠点である“ただ乗り”が生じにくくなる点が指摘されている。

そして、相互依存性の高い医療業務として救急医療を、相互依存性が低い業務として精神科のような業務を想定し、935 の医療グループ業務の 11,971 人の医者データを基にして検証した。その結果、いずれの仮説についても有意であることが示された。

またこの調査では、グループ別報酬においては個人業績と報酬の関連性が弱くなるので、個人別報酬に比べて一人当たり生産性は低下するとの仮説も検証された。しかし有意な差は示されなかった。この理由として、関連性の低下や“ただ乗り”実施によるマイナスを相殺するに足るだけの協力促進による効果が存在した可能性が指摘されていた。

このように医療業務において、タスク相互依存性が高い状況でグループ別報酬が多く採用され、その生産性は個人別報酬に比べて劣るものではないことが明確に示される内容となっていた。

また Wageman (1995) においては、修繕業務を行う実際の企業により、タスク相互依存性と報酬の関係が検討されている。これは、ゼロックス社の機械修理担当者 800 人 (152 のグループ) を対象としたもので、タスク相互依存性 (高, 中, 低レベル) と報酬相互依存性^{v)} (グループ別報酬, 混合報酬, 個人別報酬) のさまざまな組合せのうち、整合的な組合

グループ別報酬の有効性の再検討

せ（たとえば高レベルのタスク相互依存性とグループ別報酬の組合せ）において、高い業績が達成されることを予期して調査が行われた。

その結果、タスク相互依存性が低い場合は個人別報酬が、タスク相互依存性が高い場合は、グループ別報酬が適用されるときに高い業績が得られることが示された。それにより、整合的な組合せが最適であることが検証された。ただし、タスク相互依存性が中程度の場合に、報酬の相互依存性も中程度である混合報酬が適合するものと予想されたが、そのような結果は示されなかった。この点については後に検討する。

この問題に関しては実験による検証も実施されている。Wageman & Baker (1997) は、タスク相互依存性の増加に応じて報酬相互依存性も高まる時、業績も高くなると仮定して、大学生を被験者として実験を行った。具体的には、112人の大学生を2人一組のグループに分け、それぞれに論文のコピーを提示し、スペルあるいは句読点のミスや形式上の誤りを修正し編集する作業を課するものであった。そして、このタスクを高中低3つのレベルの相互依存性を必要とするケースに分類し、同様に報酬も高中低3レベルの相互依存性をもつものに分け、それらを組合せたそれぞれのケースでの成績を測定することにより、最適な組合せが検討された。

その結果、タスク相互依存性が高レベルのときは、報酬相互依存性も高レベルのときに最高の業績が、またタスク相互依存性が中レベルのときは、同様に報酬相互依存性も中レベルのときに最高であった。しかしタスク相互依存性が低レベルのときは、報酬相互依存性レベルが低レベルよりも高や中レベルの方が、わずかではあるが高い値が示されていた。それゆえにタスク相互依存性が高い場合はグループ別報酬が適することは示されたものの、これが低いときに個人別報酬が適するとの仮説は立証されなかった。この理由について Wageman & Baker (1997) は、実験が少人数のグループで実施されたために相互監視が働き、ただ乗りが生じなかったことにより、グループ別報酬においても業績が低下しなかったためであろうと推測する。この妥当性に関しては一層の検討が必要だが、タスク相互依存性が低いときでもグループ別報酬が必ずしも劣るものではない一つのケースが示されたものと考えられる。

また最終的な業績に対する影響のみでなく、被験者間の協力に対する相互依存性の影響の実験も行われた。その結果、タスク相互依存性は被験者の協力行動に影響するものの、報酬相互依存性は影響を与えないことが示された。しかしタスク相互依存性が高い場合に、報酬相互依存性が高いときの方が、協力行動が高まる結果となっていた。そして、相互依存性の高いタスクにおいて個人別報酬が採用されると協力感を薄め、不信感や競争性を高めることが示されていた。このように、報酬相互依存性のみ単独では影響を与えないものの、タスク相互依存性と結合することによりメンバー間の協力に影響することが示されていた。

以上において、製造業務と非製造業務を対象としたフィールド調査および実験を見てきたが、調査の場合、業績に対するタスク相互依存性と報酬の組合せによる影響を適切に測定することは、他の要因の影響の存在により困難なケースが多い。そのためタスク相互依存性が高いときに、実際にどのような報酬形態が実施されているかを発見することを意図したものが多数を占めていた。それに対して実験による場合は、特定の要因による効果のみを抽出して測定することができるため、業績増加に対して最適な相互依存性と報酬の組合せを検証することが可能であった。

これらの結果から次の点が明らかとなった。すなわち、製造、非製造のいずれの業務においてもタスク相互依存性が高い場合はグループ別報酬が多く採用されており、また実験によりそれらの組合せのとき、最高の業績が達成されることが示された。

4. 混合報酬の有効性

本論文の中心はグループ別報酬の有効性を検討することにあるが、実際の企業においてグループ別報酬のみを採用することは少なく、これと個人別報酬を組合せた混合報酬の形で採用されるケースが多い。それゆえに実際問題として、これと相互依存性との関連を検討することが必要である。ところが前述のように Wageman (1995) の調査で、タスク相互依存性が中程度の場合に、混合報酬は個人別報酬やグループ別報酬よりも劣るばかりでなく、高低いずれのタスク相互依存性の場合でも混合報酬は劣るという結果が示されていた。そのため、混合報酬の有効性を否定する意見が主張された^{vi)}。そこで、次にこれについて検討する。

Wageman (1995) の調査結果に対して、その後これと異なる実験結果も報告されている。たとえば、Pearsall et al. (2010) はタスクの相互依存性の強さにより、混合報酬が優位な場合もあるとして以下のように論じる。

タスク相互依存性が低いとき、混合報酬はメンバーに個人目標から目を逸らせる錯綜した指示を与えることとなり、業績を悪化させる。しかしタスク相互依存性が高い場合は、次の理由により異なる結果となるとする。すなわち、グループ別報酬の特徴は個人の貢献が顕在化されない点にあるとされるが、相互依存性が高い場合は、他者の貢献に対して注意が払われるので、“ただ乗り”は減少する。また個人別報酬が適用されるとき、メンバー間の協力の欠如という欠点が指摘されるが、相互依存性が高い場合は、周囲の圧力によりこれが生じにくい。このようにタスク相互依存性が高い場合は、いずれの報酬においても欠点が少なくなる。

それゆえに相互依存性が高い場合に、両者を組合せた混合報酬は、個人別報酬やグループ別報酬よりも優れているとの仮説をたて実験を行う。これは、学生 360 人を 4 人ずつの 90

グループ別報酬の有効性の再検討

グループに分け、コンピューターによる相互依存性の高い作業を課して、それぞれのグループに個人別報酬、グループ別報酬、あるいは混合報酬を支給することにより実施されたものである。

その結果、混合報酬を支給したグループは個人およびグループ別報酬のグループに比べて有意に高い業績を達成したことが示された。

またこの問題に関して、異なる観点からも研究が行われている。Siemsen et al. (2007) は、相互依存関係を次の3つに分類する。①結果結合…タスクの結果が協働者の結果により影響される状況であり、製造環境においては相互依存あるいは連続依存と称されることがある。②ヘルプ結合…各人が自身の結果に影響することなしに、協働者の結果に影響する活動を行うことができる状況を意味する。③知識結合…各人は協働者と仕事に関連した知識を共有することができる状況を意味する。そして、それぞれに適した報酬形態をエージェンシー理論の観点から検討し、実証分析により検証している。

このうち知識結合において、混合報酬の是非に関する重要な見解が示されている。それは、グループ別報酬を適用する際に、適切な個人別報酬も存在しないなら有効ではないとする見解である。その理由は、知識を受けた側が個人別報酬を支給されないなら、その知識を有効に活用しないのではないかという懸念を、知識を提供した側が抱くからであるとする。

そこで“グループ別報酬の知識の共有で得られる報酬への感じ方に対する効果は、個人別報酬の存在により増加する”との仮説をたて、これをアメリカの4つの企業、280人のデータを基に検証する。その結果、この仮説は有意であることが示された。

これにより Siemsen et al. (2007) は、知識相互依存性が高い状況（知識結合）では、グループ別報酬と個人別報酬を混合した形態が適切であると結論づけている。

このように両者の研究では、混合報酬がある種の状況、すなわち相互依存性が高い場合に、他の報酬形態よりも優れていることが示された。また Wageman (1995) の調査において混合報酬は劣る結果が示されたが、高い相互依存性の場合、それが低あるいは中程度に比べると高い業績が示されていた。それゆえにタスク相互依存性が高い場合は、混合報酬は比較的有効であることが可能であろう。ただしこれに対して、これと異なる結果が示された研究もある。

Fan & Gruenfeld (1998) は、タスクと報酬の相互依存性の程度とグループ業績の関係を実験により検証する。これは、被験者として大学生162人を3人のグループに分けて実施されたものである。タスク相互依存性^{viii)}を高レベルと低レベルに、そして報酬相互依存性をグループ別報酬、混合報酬、個人別報酬に分類し、それぞれを組合せて、被験者を各グルー

ブに割当て、それぞれのグループ業績が測定された。その結果、高いタスク相互依存性においてはいずれの報酬に関しても有意な差は示されなかった。しかしタスク相互依存性が低い場合は、個人別報酬が優れているものと予想されたが、それに反して混合報酬による場合に、グループ別報酬や個人別報酬よりも優れた結果が示されていた。

このように Fan & Gruenfeld (1998) の実験では、タスク相互依存性が低い場合に混合報酬が適することが示されており、前記の研究と反対の結果となっていた。この理由に関して Fan & Gruenfeld (1998) では検討されていないのでこれを推測する。

この実験は複雑なタスクにより実施されたものである。「タスク複雑性が低いとき、最適な業績は努力と持続性により達成されるが、それに対して複雑性が高いときは、タスクをうまく行うための戦略の開発が必要」(Vijfeijken et al., 2002) とされるように、タスクが複雑である場合には、タスクの相互依存性は低いものであったとしても、その良好な実施のためには相互の協力が有効となるであろう。そのため、前記のように相互依存性の低いタスクには個人別報酬が適するとされるが、複雑なタスクの場合は、グループ別報酬を組合せることにより高い成果が得られたものと推測できる。このように複雑性はこの問題を解く際のカギとなるであろう。しかし複雑性に関しては、Vijfeijken et al. (2002) により、過去の文献研究からタスクの相互依存性のみでなく複雑性も加えて検討されているが、一部を除いて有意な結論は得られなかった。

このようにタスク相互依存性に応じた混合報酬の有効性に関しては、現在、異なる実験結果が示されている状況にあり、さらに他の要因を考慮する必要がある。それゆえに、何らかの結論を導くには一層の実験、およびフィールド調査の蓄積が必要である。

5. グループ目標とタスク相互依存性

単純な出来高給を除く報酬は目標値を必要とするため、目標と報酬は密接な関係にある。すなわちグループ別報酬を実施する際には、その基準となるグループ目標が設定されるのが普通なので、グループ別報酬が有効であるためには、グループ目標も業績達成に有効である必要がある。それゆえに、グループ目標の有効性についての検討が不可欠である。

O'Leary-Kelly et al. (1994) は、それまで実施されたグループ目標のグループ業績への効果に関する 29 の定量的研究を基に、メタ分析を実施した。その結果、目標がある場合のグループ業績は、それが無い場合に比べて有意に高く、またグループ・レベルの目標の方が個人レベルの目標よりも業績に対する効果が強いことを示した。

さらに、グループ目標が業績に影響する 8 つの要因についても検討している。このうちタスク相互依存性の違いによる効果の違いを見ると、タスクが相互依存的な場合にグループ目標が存在するとき、それが無い場合に比べて正の業績をもたらしたケースが圧倒的に多かつ

グループ別報酬の有効性の再検討

た(84%)。ただしタスクが相互に独立的な場合の件数が少ないため、相互依存性の増加に応じてグループ目標が有効であるとの結論は得られなかった。

その後 Kleingeld et al. (2011) は、O'Leary-Kelly et al. (1994) の研究、およびその後の研究の中から適切なものを選択し、38の研究によりメタ分析を実施した。この研究では、グループ目標と個人目標の業績に及ぼす効果の違いについては分析されていない。しかし、タスク相互依存性の違いによる効果の違いは分析された。その結果この分析でも、タスク相互依存性に応じた目標相互依存性^{viii)}の増加が、有意に業績向上をもたらすとの結果は得られなかった。

しかし Kleingeld et al. (2011) は、Crown & Rosse (1995) の分類を基に、個人目標をさらに利己的個人目標とグループ指向個人目標に分けて検討している。利己的個人目標とは個人業績の最大化を目指すもので、これにより競争が促進される。それに対してグループ指向個人目標は、グループへの個人貢献の最大化を目的としたもので、協力が促されるものとされる。相互依存性の低いタスクにこれらが適用される場合は、グループ業績は個々のメンバー業績の合計であり、個人業績はグループに対する個人の貢献額に等しい。それゆえに両タイプの個人目標とも、個人のモチベーションと業績を増加させる効果がある。その結果グループ業績も増すものと期待できる。しかし相互依存性が高いタスクの場合は、個人とグループの業績は直接的に関連せず、グループ業績を成功させるには個人努力のグループ目標への一致と協力が必要である。このケースで利己的個人目標が採用されると、個人業績を増すためにグループ業績を害するような行動がとられることがある。それに対してグループ指向目標の場合は、グループに対する個人の貢献が重視されるので、これを促進することは協力を促すこととなり、グループ業績の増加をもたらすことができる。

そこで Kleingeld et al. (2011) は次の2つの仮説を設定する。

相互依存性が高いグループタスクにおいては、(a) 特定の目標がない場合に比べて、利己的個人目標はグループ業績を低めるが、(b) グループ指向個人目標はグループ業績を高める効果がある。

そして、これらについてメタ分析を実施した。その結果、いずれも有意であることが検証された。

このように Kleingeld et al. (2011) においては、個人目標を一つと考えるのではなく、性格の違いにより2つに分類して検討されている。ここでグループ指向個人目標は、グループへの貢献を重視したものであるため、個人目標ではあるものの、本質的にグループ目標に近いものと考えらるべきであろう。それは、グループ目標の場合でも、明示されなくとも個々のメンバーはこれを分解して、自身の個人目標としてとらえることが多いからである。したが

ってこの結果から、タスク相互依存性が高い場合、グループ指向の強い目標ほど業績を高める効果があり、グループ目標が個人目標よりも有効であることを示唆する研究と位置づけることができる。

なお Crown & Rosse (1995) においては、一つの目標のみではなく、目標を組合せた場合の効果についても検証されている。これは前述の混合報酬と関連があり、その是非に密接に関係するので次に検討する。

Crown & Rosse (1995) は、さまざまな年齢構成の 420 人の被験者を 1 グループ、7 人の 60 グループに配属した。そして文章作成のタスクを、次の 6 つの目標、すなわち①目標なし、②利己的個人目標のみ、③グループ目標のみ、④利己的個人目標+グループ目標、⑤グループ指向個人目標のみ、⑥グループ指向個人目標+グループ目標 とともに課す実験を行い、それぞれの業績を測定した。

その結果、グループ指向個人目標+グループ目標が課されたグループは、他の目標が課されたグループに比べて 36% 高い業績が示された。

この理由について、2 つの目標による努力が加算されるのみではなく、両者の相乗効果、すなわち、グループ業績を高めるために費やされる努力の増加は、個人貢献に費やされる努力の増加を促し、それが再びグループ業績を高める努力を刺激するためであるとする。さらに、自身の業績増加に注力すると同時に、グループ業績にも深く関わる個人は、“ただ乗り”を減じながら努力レベルを増加させることができるので、優れた業績を達成できるものと主張する。

この主張については一層の検討が必要であり、またこれは一つの実験結果にすぎないので、これにより結論を得ることはできない。しかし、混合報酬ではそれに応じたグループ目標と個人目標が設定されるケースが多いため、このようにグループ指向の個人目標を組合せたものではあるものの、混合目標の有効性が示されたことは、混合報酬の有効性の議論に一つの示唆を与えるものとして評価することができる。

6. 結 論

現在、成果主義に対しては否定的な意見が多いものの、従来の年功主義に基づく報酬の支給は困難であり、何らかの成果に基づく支給は多数の企業にとって不可欠の課題である。これに対して、一つの有効な策としてグループ別報酬が提案されている。そこで本論文では、グループ別報酬の有効性について最近の研究成果を交えて再検討した。

この課題に対しては、その関心の高さを反映して多数の研究が実施されたため、これを総合したメタ分析も複数実施されている。そこでまずこれを検討した結果、いずれの分析にお

グループ別報酬の有効性の再検討

いても個人目標に比べてグループ目標が有効であることが明確に示されていた。

ただし、他の多数の経営手法と同様にあらゆる状況で有効なわけではなく、これが有効となる環境要因の考慮が必要である。その重要な一つがタスク相互依存性である。これが高い状況では、個人の貢献レベルが不明確なため個人の評価が困難であるという消極的理由のみでなく、より積極的にメンバー間の協力を促すことが可能となることや、さらにメンバー間の協力の重要性を示すシグナル効果 (Nickel & O'Neal, 1990) などの理由により、以前からグループ別報酬が有効と予想されていた。そこで、これについて製造業務および非製造業務の企業で実施された調査および実験を基に検討した。その結果、タスク相互依存性が高い状況ではグループ別報酬が多く採用されており、また実験によりそれが有効であることが証明された。

しかし、実際にはグループ別報酬のみ採用されているケースは少なく、これと個人別報酬を組合せた混合報酬の形態が普通である。しかし以前に Wageman (1995) により、これが有効でないとの研究が発表され大きな注目を集め、その後、これに対する反対意見もいくつか主張されている。そこでこれについても検討した。その結果、タスク相互依存性が高い状況では、これが他の報酬よりも有効であることがいくつかの実験により検証された。しかし複雑なタスクの場合は相互依存性が低くとも、混合報酬が有効であるとの実験結果もあり、複雑性により影響が及ぶことが十分考えられる。それゆえに、この問題に関して現時点で結論を得ることは困難であり、今後の一層の研究が必要である。

またグループ別報酬支給に際しては、その基準となる目標値の考慮が不可欠である。そこで、グループ目標の有効性についても検討した。その結果、個人目標に比べてグループ目標の方が業績への効果が大きいことが、過去の研究に基づくメタ分析により立証された。さらにグループ目標と個人目標を組合せた混合目標の有効性についての実験も行われており、個人目標はグループ指向のものという限定はあるものの、混合報酬の有効性を示唆する結果となっていた。

以上、本論文においてグループ別報酬に関する今日の研究状況を検討してきた。その結果、今日、多数の企業で一般的であるタスク相互依存性が高い状況においては、グループ別報酬が個人別報酬に比べて有効であることを認識すべきである。ただし、これらの研究はいずれもアメリカの事例を基としたものである。それゆえに、有効な結論を導き出すためには、我が国の実情に合わせた研究が必要である。さらに他の要因を考慮した総合的な研究も必要である。本研究を基にして、これらを実施していくことが今後の課題である。

注

- i) これらの要因に関して DeMatteo et al. (1998) は、チーム、組織、報酬および個人特性に分類して検討しているので、詳しくはそちらを参照されたい。

- ii) 最良グループを基準に常に優, 常に劣, あるいは優劣いずれかの 3 種の内容が伝えられる。ただし本論文の焦点とは異なるため, フィードバックの内容による影響については言及しない。
- iii) Snell & Dean, JR. (1994) は, コンピューター利用の高度な生産技術や, TQM および JIT を同時に実施した質の高い生産システムを意味する用語としてこの語を使用している。
- iv) 知識労働とは反復的な単純労働に対比する意味で使用されており, 肉体労働の伴わない知的労働のみを意味するものではない。
- v) 報酬相互依存性とは, 「個人の報酬が協働者の業績により影響される程度」を意味するもので, これが最も高い例として利益シェアリングが, 低い例として販売員に対して個人業績に基づき支給されるコミッションがあげられている。それゆえに, これが高い場合はグループ別報酬を, そして低い場合は個人別報酬を意味する。
- vi) これに関しては武脇 (2009) を参照されたい。
- vii) Fan & Gruenfeld (1998) においては同じ意味で, “資源相互依存性” という用語が使用されている。
- viii) 目標相互依存性とは, 報酬相互依存性と同様に, 「個人の目標達成が他者の目標達成により影響される程度」(Vijfeijken et al., 2002) の意味であり, グループ目標はこれが高いケースに該当する。そして目標の相互依存性が高い場合は, それに基づいて支給される報酬も同様に他者の業績による影響が高くなるので, 目標相互依存性と報酬相互依存性は密接な関係にある。それゆえに, 両者は「結果相互依存性」として結合して論じられることもある」(Vijfeijken et al., 2002) とされる。

参考文献

- Brown, C. (1990). Firms' choices of method of payment, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, 165-181.
- Condry S.J., R.E. Clark & H.D. Stolovitch (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 16, No. 3, 26-63.
- Crown, F.C. & J.G. Rosse (1995). Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 64, No. 2, 138-150.
- DeMatteo, J.S., L.T. Eby & E. Sundstrom (1998). Team-based rewards: Directions for future research, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, 141-183.
- Fan, E.T. & D.H. Gruenfeld (1998). When needs outweigh desires: The effects of resource interdependence and reward interdependence on group problem solving, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 20, No. 1, 45-56.
- Garbers, Y. & U. Konradt (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87, 102-137.
- Kleingeld, A., H. Mierlo & L. Arends (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 6, 1289-1304.

- Libby, T. & L. Thorne (2009). The influence of incentive structure on group performance in assembly lines and teams, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 21, No. 2, 57-72.
- Manufacturing Studies Board (1986). *Human resource practices for implementing advanced manufacturing technology*, National Academy Press.
- Nickel, J.E. & S. O'Neal (1990). Small group incentives: Gain sharing in the microcosm, *Compensation and Business Benefits Review*, Vol. 22, No. 2, 22-29.
- O'Leary-Kelly, J.J. Martocchio & D.D. Frink (1994). A review of the influence of group goals on group performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No 5, 1285-1301.
- Pearsall, M.J., M.S.Christian & A.P.J. Ellis (2010). Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared rewards, or something in between? , *Journal of applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, 183-191.
- Pizzini, M. (2010). Group-based compensation in professional service firms: An empirical analysis of medical group practices, *The Accounting Review*, Vol. 85, No. 1, 343-380.
- Siemens, E., S. Balasubramanian & A.V. Roth (2007). Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups, *Management Science*, Vol. 53, No. 10, 1533-1550.
- Snell, S.N. & J.W. Dean, JR. (1994). Strategic compensation for integrated manufacturing: The moderating effects of jobs and organizational inertia, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, 1109-1140.
- Vijfeijken, H.V., A. Kleingeld, H.V. Tuijl, J.A. Algera & H. Thierry (2002). Task complexity and task, goal, and reward interdependence in group performance management: A prescriptive model, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 3, 363-383.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 145-180.
- Wageman, R. & G. Baker (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 139-158.
- Young, S.M., J. Fisher & T.M. Lindquist (1993). The effects of intergroup competition and intragroup cooperation on slack and output in a manufacturing setting, *The accounting review*, Vol. 68, No. 3, 466-481.
- 武脇 誠 (2000) 「チーム・レベル業績給の有効性について」東京経大会誌, 218号
- 武脇 誠 (2003) 「グループ別業績給の問題点の検討」東京経大会誌, 236号
- 武脇 誠 (2009) 「グループ別報酬の支給基準の研究」東京経大会誌, 264号
- 武脇 誠 (2011) 「グループ・ベース業績給有効性のメカニズムの研究」東京経大会誌, 270号, 51-62。

—2015年9月10日受領—